



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

CLIMA ORGANIZACIONAL NA BRISA

VANESSA SOFIA LIMA LOURENÇO

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PILAR MOSQUERA CONDE

DR^a TERESA NOBRE

SETEMBRO – 2013

Índice

i. Resumo	3
Palavras-Chave	3
ii. Agradecimentos	5
1. Introdução	6
2. Revisão Bibliográfica	7
2.1. Clima Organizacional	7
2.1.1. Conceito	7
2.1.2. Modelos de Clima Organizacional	8
2.1.3. Benefícios do Estudo de Clima Organizacional	13
3. Enquadramento Prático	16
3.1. Empresa de Acolhimento	16
3.1.1. Apresentação	16
3.1.2. Missão, Visão e Valores	17
3.1.3. Estrutura	19
3.1.4. Os Recursos Humanos na Brisa	21
3.2. Actividades desenvolvidas na Brisa	24
4. Conclusões	34
Bibliografia	36
Anexos	38

i. Resumo

O presente relatório surge no seguimento do estágio que realizei, na Direcção de Recursos Humanos da Brisa Auto-Estradas de Portugal, no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e ostenta como objectivo principal descrever e analisar as actividades que desenvolvi ao longo dos quatro meses de estágio.

O estágio incidiu essencialmente na preparação de um estudo de Clima Organizacional na empresa com intuito de perceber qual o Clima Organizacional da empresa e como melhorá-lo.

O estágio na DRH deu-me a oportunidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em GRH, possibilitando um crescimento profissional e pessoal.

ii. Palavras-Chave

Clima Organizacional, Grupo Brisa, Estágio

Abstract

The following report arises as a result of the internship that I accomplished on the Human Resources Department at Brisa Auto-Estradas de Portugal, under the Final work of the Master in Human Resources Management, and has as its main objective describe and analyse the activities that I developed over the four -month internship.

The internship focused mainly on the preparation of a study of Organizational Climate in the company to understand the Organizational Climate on Brisa, and how to get it better.

The internship on the Human Resources Management gave me the opportunity to practice all the knowledge acquired during the Master in HRM, providing a professional and personal growth.

Keywords

Organizational Climate, Brisa, Internship

i. Agradecimentos

Durante todo o meu percurso no ISEG existiram situações e pessoas que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e para atingir mais um objectivo.

Deste modo, destaco algumas das pessoas que me ajudaram neste percurso.

Em primeiro lugar à Professora Pilar Mosquera Conde, orientadora de estágio, à Dr^a Teresa Nobre, orientadora na Brisa.

A todos os colegas da DRH.

Ao Bernardo, à minha mãe e família por todo o apoio.

E aos meus amigos.

Introdução

A nossa sociedade tem-se mostrado ao longo dos anos cada vez mais competitiva, impulsionando cada indivíduo a procurar melhorar as suas competências e habilidades. Ingressar no mercado de trabalho é fundamental para podermos ir aplicando os conhecimentos adquiridos na nossa vida académica, foi por esse motivo que para a realização do Trabalho Final de Mestrado optei pela realização de um estágio que me permitisse aplicar conhecimentos e ao mesmo tempo aprofundar esses mesmos conhecimentos.

O estágio foi desenvolvido na Brisa Auto-estradas de Portugal S.A., tendo iniciado no dia 14 de Março e findado a 15 de Julho, onde me foi dada a oportunidade de desenvolver os meus conhecimentos na área do Clima Organizacional, onde tive a oportunidade de proceder à análise de propostas de consultoras com o objectivo de seleccionar a consultora que melhor respondesse às necessidades do Grupo Brisa e ainda participar noutros projectos que inicialmente não estavam previstos.

O presente relatório de estágio tem como objectivo dar a conhecer a Brisa e a sua actividade profissional, descrevendo as actividades desenvolvidas ao longo do Estágio e os contributos que o mesmo me proporcionou.

Este relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo consiste na revisão da literatura do tema, o segundo diz respeito à caracterização da organização, o terceiro às actividades desenvolvidas no decorrer do estágio e por último serão apresentadas as conclusões do estágio.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Clima Organizacional

2.1.1. Conceito

Clima Organizacional é um tema relativamente recente, tendo sido abordado pela primeira vez por Kurt Lewin em 1930 (Litwin e Stringer, 1968). Como tal, em cerca de noventa anos de autores a estudar o tema já são alguns os conceitos utilizados e os modelos defendidos. Alguns dos autores que estudaram este tema e os pioneiros da construção de questionários de Clima Organizacional foram Litwin e Stringer (1968) que definiram Clima Organizacional como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas directa ou indirectamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste mesmo ambiente e assumem a influência da sua motivação e comportamento.

Dentro do tema Clima existem ainda autores que fazem distinção entre clima psicológico e clima organizacional, considerando que o clima psicológico constitui uma percepção dos trabalhadores, enquanto que o constructo Clima Organizacional resulta de um acordo de percepção do contexto de trabalho que permita aferir aspectos de unidade organizacional. Ao nível individual refere-se às percepções que os trabalhadores possuem da sua envolvente, enquanto que, ao nível organizacional, associa-se às crenças em torno do envolvimento nas empresas, as quais são partilhadas pelos diferentes trabalhadores (Ferreira).

2.1.2. Modelos de Clima Organizacional

O Clima Organizacional é visto de diferentes perspectivas por diversos autores, criando estes, diversos modelos de análise do Clima Organizacional. Por isso, actualmente já existem diversos modelos, muitos deles desenvolvidos a partir de outros modelos.

Começamos pelo modelo de Litwin e Stringer (1968) que como refere Ferreira pode ser considerado como um clássico dos instrumentos de Clima Organizacional. A base do estudo destes autores assenta na teoria das necessidades de McClelland que comporta três dimensões: Afiliação, Poder e Realização. O questionário contém cerca de 50 questões repartidas em nove categorias, sendo elas:

- Estrutura - o sentimento que os funcionários têm sobre as restrições no grupo, quantos grupos, quantas normas, quantos regulamentos, quantos procedimentos, há uma ênfase na "burocracia", ou há uma atmosfera solta e informal.
- Responsabilidade - a sensação de ser o seu próprio patrão, não ter que verificar novamente todas as suas decisões quando tem um trabalho a fazer, sabendo o que é o seu trabalho.
- Recompensa - o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, enfatizando recompensas positivas em vez de punições, a justiça do pagamento e das políticas de promoção.
- Risco - o sentido de risco e desafio no trabalho e na organização; há uma ênfase em assumir riscos calculados, ou jogar pelo seguro a melhor maneira de realizar o trabalho.
- Calor - o sentimento geral de boa camaradagem que prevalece no ambiente do grupo de trabalho; a ênfase em ser bem visto; a prevalência da amizade e grupos sociais informais.

- Suporte - a utilidade percebida dos gestores e outros funcionários do grupo; ênfase no apoio mútuo tanto de cima como de baixo.
- Normas - A importância percebida dos objectivos implícitos e explícitos e padrões de desempenho; a ênfase em fazer um bom trabalho, o desafio representado em objectivos pessoais e de grupo.
- Conflito - o sentimento de que os gestores e outros trabalhadores querem ouvir opiniões diferentes, a ênfase na obtenção de problemas ao invés de alisar ou ignorar os problemas já existentes.
- Identidade - a sensação de que o colaborador pertence a uma empresa e é um membro valioso da equipa de trabalho; a importância dada a este espírito.

No Reino Unido, em 2004, foi desenvolvido por Patterson, West, Shackleton, Lawthom, Maitlis, Robinson Dawson e Wallace um questionário de medição de Clima Organizacional, este questionário foi aplicado em 55 fábricas com uma amostra de aproximadamente 6756 trabalhadores. Para a concepção do questionário os autores basearam-se no modelo de Quinn e Rohrbaugh's (1981) e para o seu questionário identificaram inicialmente dezanove variáveis. No entanto após efectuarem alguns testes constataram que apenas considerariam dezassete variáveis, sendo elas:

- Bem-estar do empregado – preocupação com o bem-estar dos trabalhadores;
- Autonomia – concepção de postos de trabalho com o objectivo de dar aos colaboradores uma ampla margem para efectuarem as suas funções;
- Participação – os empregados influenciam as decisões tomadas;
- Ênfase na formação – preocupação com o desenvolvimento das habilidades dos trabalhadores;

- Integração – grau de confiança interdepartamental e cooperação;
- Apoio da supervisão - os trabalhadores têm apoio e compreensão do seu supervisor imediato;
- Flexibilidade e inovação – orientação para a mudança, encorajamento e apoio para novas ideias e abordagens inovadoras;
- Foco externo – resposta às necessidades dos clientes externos;
- Reflexividade - análise e reflexão sobre objectivos, estratégias, processos de trabalho e do ambiente em geral;
- Clareza dos objectivos organizacionais - preocupação com a definição clara dos objectivos da organização;
- Conforto – como as pessoas trabalham no sentido de alcançar objectivos;
- Eficiência - o grau de importância dada à eficiência e produtividade no trabalho;
- Qualidade – a ênfase dada aos procedimentos de qualidade;
- Pressão para produzir – o grau de pressão para os trabalhadores produzirem;
- Feedback de performance – medição e feedback do desempenho do trabalho realizado;
- Formalização – preocupação com regras e procedimentos formais;
- Tradição - as formas tradicionais de fazer as coisas são valorizadas.

Em 2008, Atkinson e Frechette identificaram seis dimensões de clima que influenciam o ambiente de trabalho e a motivação dos funcionários, estas dimensões foram identificadas num Forum de Clima Organizacional.

As seis variáveis identificadas foram:

- Clareza – grau de compreensão das pessoas para compreender os objectivos e políticas da organização, bem como as exigências do seu trabalho;

- Compromisso – a expressão de dedicação contínua a um objectivo comum e para alcançar esses mesmos objectivos;
- Normas - ênfase nos lugares de gestão em altos padrões de desempenho e a quantidade de pressão que se exerce sobre as equipas para melhorarem o desempenho;
- Responsabilidade - o grau em que as pessoas se sentem responsáveis pelo seu trabalho;
- Reconhecimento - a sensação de que as pessoas são reconhecidas e recompensadas por fazerem um bom trabalho, e que recebem feedback sobre o seu desempenho, e
- Trabalho em equipa - o sentimento de pertencer a uma organização caracterizada pela coesão, apoio mútuo, confiança e orgulho.

Estes autores defendem que um Clima Organizacional positivo não é um objectivo em si mesmo, mas sim um elo fundamental na capacidade da empresa para manter e melhorar o desempenho dos seus colaboradores.

Outro modelo desenvolvido, é o modelo de Castro e Martins (2010) cujo objectivo era provar a relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho, e para o fazerem aplicaram um questionário de Clima Organizacional já aplicado e validado por Martins e Von der Ohe (2006). Para este estudo foram consideradas as seguintes doze dimensões:

- Confiança - refere-se à confiança entre os empregados e os gestores. Os gestores são honestos e abertos.
- Formação e desenvolvimento - refere-se a iniciativas de formação recebida, à satisfação com as iniciativas e disponibilidade de planos de formação. Uma

consciência de programas de *mentoring* e *coaching*, os critérios de promoção e oportunidades.

- Transformação e diversidade - refere-se à igualdade de tratamento e gestão de funcionários. Refere-se à compreensão, aceitação, apoio à estratégia e iniciativas de transformação.
- Satisfação no trabalho – os funcionários têm um sentimento positivo relativamente ao futuro e que o seu trabalho é desafiante e interessante. A organização preocupa-se com os seus funcionários e mantém funcionários efectivos.
- Liderança - refere-se à capacidade dos gestores para gerir e liderar funcionários, como eles se comportam e tratam os funcionários e os conhecimentos que eles têm.
- Bem-estar - refere-se ao apoio dado aos trabalhadores para equilibrar o trabalho, a vida familiar, o ritmo do trabalho e o nível de stress.
- Comunicação - refere-se a problemas de comunicação na empresa, a capacidade dos gestores para ouvirem os trabalhadores, partilhar informações e resolver mal-entendidos.
- Gestão do desempenho - refere-se ao recebimento de informações e comentários sobre o trabalho do empregado, responsabilidades e metas. Refere-se à satisfação com a avaliação do trabalho e reconhecimento recebido.
- Remuneração e recompensas - refere-se à justiça do pacote de salário em relação ao mercado e em comparação com trabalhos semelhantes na organização.
- Trabalho em equipa - refere-se à pertença e encaixe na equipa e organização. Refere-se à dinâmica da equipa e tomada de decisão.

- Ambiente de Trabalho - refere-se à qualidade dos equipamentos e da tecnologia. Ambiente físico de trabalho.
- Imagens da organização - os funcionários orgulham-se por pertencerem à organização. Um empregador conhecido no mercado e altamente cotado.

No caso português o Clima Organizacional ainda não é muito desenvolvido, pelo que apenas é conhecido o questionário FOCUS desenvolvido por Neves (1996) que combina o Clima e a Cultura Organizacional e o questionário de Ferreira e Martinez (2008) composto por 62 itens que avaliam nove dimensões: a relação com a empresa, a relação com a função, o papel do trabalhador, a relação com a chefia a relação com os colegas de trabalho, a comunicação, as condições de trabalho, a remuneração e as perspectivas de carreira, no entanto, este questionário ainda não está validado, apenas foi testado empiricamente (Ferreira).

2.1.3. Benefícios do Estudo de Clima Organizacional

Qualquer empresa para fazer um investimento tem de obter retorno, e como tal, a realização de um estudo do Clima Organizacional requer um elevado investimento a nível de recursos pelo que a sua realização pressupõe um retorno plausível. Altmann (2000) enumerou alguns dos benefícios que as empresas podem obter através da aplicação de um estudo de Clima Organizacional, sendo elas:

Envolvimentos dos trabalhadores - Através da aplicação de um estudo a nível organizacional, os funcionários têm a oportunidade de estar envolvidos na empresa num nível diferente do que é normalmente definido na descrição de funções. Estudos já desenvolvidos mostram que os funcionários que estão mais envolvidos na empresa

também estão mais satisfeitos com o seu trabalho, perdem menos dias de trabalho e melhoram o seu desempenho no trabalho.

Resultados positivos de trabalho - Nos últimos trinta anos, uma quantidade significativa de evidências têm demonstrado a importância do ambiente de trabalho em relação ao desempenho da organização. Em geral, esses estudos têm mostrado que os factores no ambiente de trabalho estão relacionados com os resultados, tais como a motivação dos funcionários, a satisfação no trabalho, o desempenho no trabalho, e até mesmo a produtividade organizacional. Além disso, uma área emergente de estudos indicou que o clima organizacional pode influenciar as percepções dos clientes sobre a qualidade de bens ou serviços fornecidos por uma empresa.

Comunicação - Em muitas empresas, pode ser muito difícil comunicar com a maioria dos trabalhadores. As tendências recentes como a reestruturação organizacional e/ou a fusão de empresas resultou num aumento do número de funcionários para que cada gestor é responsável. Como resultado, alguns gestores têm uma quantidade muito limitada de tempo para conversar com os funcionários sobre o dia-a-dia. Conversas sobre o ambiente de trabalho com um empregado pode cair no esquecimento e, em alguns casos, nunca acontecer. Pesquisas organizacionais que ocorrem numa base programada (ie, anualmente, semestralmente, etc.) podem ser uma forma eficiente para os gestores reunirem informações importantes.

Comparação com outras empresas – As organizações muitas vezes olham para as outras empresas para determinar políticas e procedimentos organizacionais. É bastante comum para as empresas "explorar o mercado" e conduzir estudos ao considerar questões como o desenvolvimento de novos produtos, políticas de salário ou de benefícios a empregados, estratégias de marketing, etc. Uma pergunta comum é: “Como

nos podemos comparar com os outros?” Uma das vantagens da realização de um estudo de Clima Organizacional é que este pode proporcionar uma oportunidade de comparar o ambiente de trabalho da empresa ao de outras empresas. Muitos estudos oferecem uma base de dados normativa nacional, ou mesmo internacional, que podem ser utilizadas para facilitar as comparações entre uma variedade de empresas e/ou indústrias.

Gestão Pró-activa - A gestão do levantamento do clima organizacional permite que os gestores sejam mais pró-activos na gestão dos seus funcionários e ambientes de trabalho. Quando usado numa base regular, os estudos organizacionais podem ajudar a identificar as áreas problemáticas dentro do ambiente de trabalho antes de se transformar numa crise que necessite de atenção imediata. Problemas que exigem uma postura reactiva interrompem o fluxo de trabalho normal, e normalmente causam atrasos no fornecimento de produtos ou serviços aos clientes.

Para muitas empresas, a aplicação adequada de um estudo de clima organizacional pode fornecer informações valiosas que podem ser usadas para orientar e aumentar o seu sucesso. No entanto, as empresas que optam por realizar um inquérito devem estar preparadas para responder aos resultados positivos e negativos, e trabalhar com os funcionários para melhorar o seu ambiente de trabalho. Uma falha em responder ao feedback do empregado pode aumentar o número de problemas de trabalho dentro de uma organização piorando o seu Clima Organizacional.

3. Enquadramento Prático

3.1. Empresa de Acolhimento

3.1.1. Apresentação

A Brisa Auto-estradas de Portugal foi fundada em 1972. Em quatro décadas de percurso transformou-se numa das maiores operadoras de auto-estradas com portagens no mundo e a maior empresa de infra-estruturas de transporte em Portugal.

A principal área de negócio desenvolvida pela Brisa é a construção e a exploração de auto-estradas com portagem, quer através de investimentos directos em Portugal, quer através das suas participadas nacionais e internacionais.

Os restantes negócios explorados pela empresa complementam a sua área principal e consistem na prestação de serviços associados à segurança ou à comodidade da circulação rodoviária, em auto-estrada e em circuito urbano. (www.brisa.pt)

A Brisa assume que o ciclo baseado na construção de infra-estruturas chegou ao fim. O novo rumo traçado passa a ter como foco o fornecimento de soluções de mobilidade. No relatório de Sustentabilidade 2012 afirma-se que “repensou a sua estratégia e definiu uma nova visão, preparando-se para gerir as alterações na sociedade e principalmente o seu impacto na procura e nos custos de exploração”. Assim, o novo foco será no cliente e na eficiência. Através dos indicadores de desempenho podemos observar os números relativos à Brisa no ano de 2012 e constatar que o rumo da empresa mudou. (Anexo I)

3.1.2. Missão, Visão e Valores

Missão

A Brisa tem como Missão Gerir infra-estruturas para as pessoas.

A Brisa é um operador de infra-estruturas públicas que procura o crescimento com lucro, progresso social e qualidade ambiental. As pessoas são sempre uma prioridade, sejam elas accionistas, colaboradores ou membros de comunidades locais. A Brisa desenvolve a sua actividade numa perspectiva de longo prazo, com um modelo de desenvolvimento baseado na eficiência da gestão dos recursos disponíveis e atento às necessidades das gerações futuras. (www.brisa.pt)

Visão

Na primeira década deste século, a Brisa aceitou o desafio da sustentabilidade, integrando na sua estratégia as dimensões social e ambiental, em acréscimo à dimensão económica do negócio. A empresa definiu, desde então, para o seu negócio, a sustentabilidade como a busca simultânea do crescimento com lucro, do progresso social e da qualidade ambiental, suportada na melhoria contínua dos processos, na gestão dos riscos e na inovação, com o objectivo de criação de valor para todas as partes interessadas. (www.brisa.pt)

A Brisa tem trabalhado para integrar na sua missão e valores os temas da Sustentabilidade, designadamente, através da identificação de cinco vectores fundamentais - Segurança Rodoviária, Ambiente, Desenvolvimento Social, Recursos Humanos e Inovação e Qualidade. (www.brisa.pt)

A empresa diz que está a trabalhar numa visão para 2025, centrada nas novas tendências da mobilidade e os seus impactos no negócio das concessões rodoviárias portuguesas. Certa de que os desenvolvimentos tecnológicos vão gerar as mais variadas mudanças. Os comportamentos das pessoas vão evoluir. Factores tão distintos como o ambiente ou os mercados vão promover novos padrões de eficiência e a mobilidade vai continuar a ser decisiva para a prosperidade das pessoas e das nações.

A "era da mobilidade" irá centrar-se na procura e no cliente. Um modelo muito mais exigente e mais complexo, com novas variáveis e novos intervenientes, e cada vez mais distante do contexto tradicional da mera estrada.

Assim, há hoje um novo padrão de mobilidade urbana, novos modelos e opções de transporte integrado; as pessoas estão mais racionais nas suas escolhas relativamente a viagens e meios de transporte, mais exigentes e melhor informadas fruto dos desenvolvimentos tecnológicos e ao seu fácil acesso. Por outro lado, existe uma nova consciencialização social e ambiental, atenções voltadas para temas como sustentabilidade, energias renováveis e utilização racional dos recursos, nomeadamente infra-estruturas.

Valores

São três os valores fundamentais que determinam a actuação de todos quantos trabalham na Brisa, aos mais diversos níveis (www.brisa.pt):

Ética - A empresa desenvolve a sua actividade de acordo com os mais elevados padrões de integridade no local de trabalho, de ética nos negócios e de cumprimento escrupuloso da legislação e regulamentação aplicável, de forma a assegurar a criação de valor para os accionistas e para a comunidade.

Inovação - A empresa investe na capacidade de inovar na dupla perspectiva das soluções de negócio e de tecnologia, como via para a criação de valor num contexto de mudança e para uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis e dos impactos gerados.

Ambição - A empresa reconhece a busca da excelência como elemento catalisador das competências que reúne e da criação de valor, e como valor individual fundamental na relação de cada colaborador com as funções e as responsabilidades que definem o seu trabalho.

3.1.3. Estrutura

O Grupo Brisa está organizado por áreas de actividade, representadas no logotipo do grupo brisa (Anexo II). Como já foi referenciado a Brisa é um grupo de empresas, este mesmo grupo é composto por 15 empresas divididas por três áreas principais: concessões rodoviárias, serviços de operação e manutenção e outros serviços e infra-estruturas. (Anexos III)

As concessões rodoviárias exploradas pela brisa são em primeiro lugar a Brisa Concessão Rodoviária (BCR) composta por dez auto-estradas: a A1 – Auto-estrada do Norte, A2 – Auto-Estrada do Sul, A3 – Auto-estrada Porto/Valença, A4 – Auto-Estrada Porto/Amarante, A5 – Auto-Estrada da Costa do Estoril, A6 – Auto-Estrada Marateca/Caia, A9 – CREL (Circular Regional Exterior de Lisboa), A10 – Auto-Estrada Bucelas/Carregado/IC3, A12 – Auto-Estrada Montijo/Setúbal e A13 – Auto-Estrada Almeirim/Marateca; em segundo a BRISAL composta pela A17 – Auto-Estrada do Litoral Centro; em terceiro a Auto-estradas do Atlântico (AEA) composta pela A8 – Auto-estrada CRIL/Leiria e a A15 – Auto-estrada Caldas da Rainha/Santarém; em

quarto a Douro Litoral composta pela A32 – Oliveira de Azeméis/IP1 São Lourenço, A41/IC24 – Picoto (IC2)/Nó da Ermida (IC25) e A43/IC29 – Gondomar/Aguiar de Sousa (IC24); em quinto a Baixo Tejo composta pela IC 3 – Montijo (A12/IP1)/Alcochete, IC 32 – Coina/Montijo (A12/IP 1) – 20 km IC 20 – Via Rápida da Caparica - 6 km IC 21 – Via Rápida do Barreiro - 9 km; por fim a Concessão Litoral Oeste.

A Brisa é deste modo responsável pela concessão de 1 678 Km de via, distribuídos por 17 auto-estradas de norte a sul do país.

A Brisa comporta também as suas empresas ao nível de serviços de operação e manutenção, sendo uma das mais conhecidas a Via Verde que consiste no pagamento electrónico, efectuado através de uma comunicação rádio entre a unidade de bordo (a OBU) e o equipamento instalado na via (RSE), que foi disponibilizado a outras operadoras de auto-estradas em Portugal, promovendo a interoperabilidade entre as diversas redes.

A Brisa Inovação e Tecnologia (BIT) constitui um centro de competência de vanguarda tecnológica, na área das infra-estruturas de transportes, que assegura as actividades de investigação, concepção, produção, instalação e manutenção de todos os sistemas inteligentes de transporte (ITS).

A Brisa Engenharia e Gestão (BEG), empresa de Gestão de Projectos, reflecte um vasto currículo na gestão de projectos no sector ferroviário e, por exemplo, no transporte e distribuição de água. A gestão de infra-estruturas de transporte, essencialmente rodoviárias e ferroviárias, é a área principal de actividade da BEG, sobretudo nas vertentes de coordenação de projectos, de gestão de processos expropriativos, de supervisão e gestão de obra e de coordenação de segurança.

A Brisa Operação e Manutenção (BOM) dedica-se à prestação integrada de serviços especializados de monitorização, operação, manutenção e suporte a clientes.

A Brisa Construção e Infra-estruturas (BCI) embora tenha como principal actividade a conservação civil e a manutenção eléctrica, a BCI dispõe de recursos que lhe permitem a realização e planeamento de empreitadas nas áreas da sua especialidade.

Quanto aos outros serviços e infra-estruturas existe a Transport Infrastructure Investment Company (TIIC) que em conjunto com dois parceiros financeiros (Millennium Investment Banking e Compagnie Benjamin de Rothschild), está a constituir um fundo de investimento em infra-estruturas de transporte. Este veículo destina-se a explorar oportunidades de investimento complementares às desenvolvidas pelos próprios promotores, nos mercados da União Europeia, América do Norte e América Latina. Este fundo, complementar à actividade da Brisa, distingue-se dos demais na medida em que procura criar valor nas suas participadas, quer na área financeira quer na área operacional. A combinação de parceiros operacionais e financeiros constitui este factor de diferenciação.

Por fim temos a Controlauto, tendo como objecto social exclusivo, o estudo, gestão e exploração do controlo técnico automóvel.

3.1.4. Os Recursos Humanos da Brisa

A Brisa tem distribuídos pelas suas quinze empresas cerca de 2300 trabalhadores (Anexo IV), onde cerca de 95% (Anexo V) dos trabalhadores possuem contrato sem termo (Anexo V) e 45% localizam-se na zona de Lisboa.

Nos últimos anos tem-se observado uma diminuição do número de colaboradores. Nos últimos três anos saíram cerca de 300 trabalhadores e foram admitidos 160 colaboradores (Anexo VI). A redução de efectivos aparece associada aos processos de eficiência operacional, nomeadamente a partir da introdução da cobrança manual eletrónica. As saídas têm sido maioritariamente voluntárias e negociadas (Anexo VII).

O grupo funcional com maior representação no grupo (Anexos VIII) desempenha funções no sector das portagens, representando 41% do total de trabalhadores, seguindo-se o sector administrativo, assistência a clientes e inspecção automóvel.

Como já foi mencionado o grupo Brisa é composto por 15 empresas, sendo a Holding a Brisa Auto-Estradas de Portugal S.A. (BAE), a qual assume também a prestação dos serviços administrativos, financeiros, jurídicos e de recursos humanos a todas as empresas do grupo. A BAE está organizada em nove direcções, sendo elas: a Direcção Administrativa (DAD), a Direcção de Auditoria, Organização e Qualidade (DAQ), a Direcção de Desenvolvimento de Negócios (DDN), a Direcção Financeira (DFI), a Direcção de Marketing e Relações Institucionais (DMI), a Direcção Jurídica (DJR), a Direcção de Planeamento e Estratégia (DPE), a Direcção de Recursos Humanos (DRH) e a Direcção de Redes e Sistemas (DRS).

A Brisa tem também presença a nível internacional estando presente em países como os Estados Unidos da América, Holanda e Índia.

DRH

O estágio foi desenvolvido na Direcção de Recursos Humanos (DRH), que tem como missão propor, implementar e assegurar as políticas e sistemas de gestão de recursos humanos do grupo Brisa, com vista a dotar as suas empresas de uma força de trabalho eficiente e eficaz face aos objectivos das suas actividades, através de uma cultura

adequada, competências e motivação necessárias, assim como ambientes de trabalho saudáveis e realizadores (Anexo IX).

3.2. Actividades desenvolvidas na Brisa

As actividades planeadas a serem desenvolvidas na Brisa seriam, como indicado no Plano de Estágio (Anexo X), o estudo do Clima Organizacional no grupo Brisa onde seria criado um questionário, com o intuito de ser aplicado a todos os colaboradores da organização e posteriormente seriam tratados os dados obtidos. A Brisa pretende com este estudo alcançar os seguintes objectivos:

- Conhecer os aspectos que potenciam o desempenho de excelência;
- Detectar factores de insatisfação que possam estar a afectar o desempenho dos colaboradores;
- Identificar os factores que levam à retenção e envolvimento com a empresa na perspectiva dos próprios colaboradores; e
- Proporcionar uma reflexão sobre os vários domínios da gestão de recursos humanos que permitam ajustar a acção de modo a optimizar os resultados que se pretendem alcançar com essas medidas.

Para a realização de um estudo de Clima Organizacional na Brisa, decidiu-se que a melhor opção para atingir os objectivos propostos será através da aplicação de um questionário suficientemente validado e com um universo de aplicação que se traduza numa forma de comparação com os resultados obtidos por empresas de referência.

A solução passa por isso pela identificação de uma empresa consultora que permita acrescentar valor a este projecto, pela experiência detida, que permita à empresa posicionar-se relativamente a outras grandes empresas dado pelo benchmark e ainda apresentando metodologia consolidada e propostas de melhoria do Clima Organizacional testadas. Por outro lado, esta solução permite também um reforço da confiança dos colaboradores quanto à garantia de confidencialidade das respostas. De

facto, dado ser um tema relativamente novo na empresa e haver um eventual receio dos colaboradores que ao responderem a um questionário onde emitem a sua opinião sobre determinados aspectos, nomeadamente sobre os seus superiores hierárquicos, sendo o estudo aplicado por uma entidade externa oferece uma maior confiança por parte dos colaboradores no que respeita à confidencialidade dos dados recolhidos.

Como foi tomada a decisão de optar por uma consultora não foi possível concretizar durante o estágio a aplicação do questionário de clima e, assim, o meu plano de estágio. No entanto, já que o objectivo era proceder à escolha de uma consultora para efectuar o estudo do Clima Organizacional essa foi uma das minhas primeiras actividades juntamente com a análise de algum trabalho já efectuado na Brisa sobre este tema.

Até aos dias de hoje o grupo Brisa para aferir o seu Clima Organizacional, aplicou dois questionários com o intuito de perceber qual a relação dos colaboradores com o seu local de trabalho. A primeira abordagem foi em 2010 na participação no prémio de “empresa mais familiarmente responsável”, onde a Brisa obteve o primeiro lugar no escalão de grandes empresas com 2000 a 5000 colaboradores, este prémio, atribuído pela Deloitte e a AESE tem com objectivo distinguir as entidades cujas medidas adoptadas e acções de apoio favoreçam a conciliação entre a vida no trabalho e na família (www.deloitte.com), nas seguintes áreas:

- a) Políticas de Flexibilidade do Tempo: ie, políticas que permitam ao empregado dispor de um horário flexível, de trabalho a tempo parcial ou de jornada reduzida, para fazer face a necessidades da família, designadamente para cuidar de filhos menores (enfermos ou incapacitados) para fazer face a emergências familiares, realização de formação, etc.;

- b) Políticas de benefícios sociais: tais como seguros de vida, planos de reforma e seguros de saúde para o cônjuge e filhos;
- c) Políticas empresariais de apoio profissional ao trabalhador: ie, políticas que permitam oferecer assessoria e formação ao empregado de forma a adaptar o trabalho às necessidades da família, incluindo aconselhamento legal, financeiro, psicológico ou de orientação profissional, na qual se tenha em conta especificamente a respectiva situação familiar;
- d) Políticas de serviços: ie, políticas que tenham como objectivo reduzir a carga de trabalho extra-laboral do empregado (por exemplo, criação ou subsidiação de infantários pela empresa).

Ainda no mesmo ano a Brisa concorreu ao prémio Excelência no Trabalho 2010/11 ficando em 22º lugar num total de 34 empresas. O prémio Excelência no Trabalho 2010/11 consistiu num estudo de Clima Organizacional e desenvolvimento do capital humano desenvolvido pela Heidrick & Struggles em parceria com o Económico e a ISCTE *Business School*, através do qual se analisa o estado de arte das práticas de capital humano em Portugal e se premeiam as entidades que mais investem e apostam nesta área, este prémio tem como principal objectivo dotar as empresas/entidades participantes de um relatório com informação sobre as várias vertentes analisadas no estudo, permitindo que estas possam avaliar o nível de excelência das suas práticas de capital humano e através dessa informação planearem acções e iniciativas que permitam melhorar os índices de satisfação dos seus colaboradores.

Em relação à análise de Clima Organizacional que a Brisa pretende concretizar, o primeiro passo para a realização do estudo foi identificar consultoras que oferecessem um plano que fosse ao encontro dos objectivos da Brisa. Pesquisaram-se consultoras que se dedicassem ao tema, nomeadamente empresas e entidades que promovessem

prémios e estudos nesta área. Com esta pesquisa obtivemos quatro propostas para a realização do estudo do Clima Organizacional no Grupo Brisa, que para manter o anonimato designaremos por: a Consultora A, Consultora B, Consultora C e Consultora D, incluindo a última uma proposta de candidatura a um prémio.

Seguidamente para melhor visão de todas as dimensões analisadas pelas consultoras foi organizada uma tabela que mostra as dimensões e subdimensões de cada uma das propostas permitindo analisar todas as variáveis que cada uma considera mais revelante para a análise do Clima Organizacional.

Ainda neste contexto, para perceber quais as áreas pior classificadas nos estudos anteriores resolvemos analisar o estudo já efectuado pela Heidrick & Strugles para perceber quais as dimensões mais sensíveis e possíveis conclusões através deste primeiro estudo de Clima Organizacional na Brisa, tanto a nível de possíveis melhorias como ao nível de dimensões mais relevantes para possível aprofundamento das dimensões mais sensíveis.

Os instrumentos de avaliação para a realização deste estudo tiveram por base um inquérito aos colaboradores com 87 questões avaliadas por uma escala de *likert* de 4 pontos a uma amostra de 1100 colaboradores em que a taxa de resposta foi de 28,09 %, ou seja, as respostas obtidas foram de apenas 309 colaboradores. Este inquérito avaliou sete dimensões, sendo elas: as práticas de gestão de recursos humanos (GRH), o envolvimento dos colaboradores; a estratégia da empresa, a igualdade, as condições de trabalho, a inovação e a satisfação geral com a empresa. Segundo os resultados apresentados pela Heidrick & Struggles as dimensões onde o Grupo Brisa obteve melhores resultados foi nas dimensões estratégia da empresa e igualdade, onde numa

escala de 1 a 4 a média de respostas foi de 3,42 para ambas as dimensões, tendo a estratégia da empresa obtido resultados melhores que a média do benchmark tanto a nível das grandes empresas como ao nível do sector de actividade, quanto à igualdade apesar de o valor ter sido elevado foi ligeiramente pior face à média do benchmark da dimensão de empresa. Quanto à dimensão com piores resultados temos as práticas de GRH com uma média de apenas 2,71, mostrando que deve ser um ponto de melhoria.

Para perceber quais os pontos menos conseguidos observaram-se as questões com mais desvio face ao *Benchmark*, sendo elas:

- Existe uma cultura comum, partilhada por toda a empresa;
- A minha empresa consegue atrair as melhores pessoas;
- A estrutura organizativa facilita a comunicação, a partilha de ideias e conhecimentos entre as várias áreas funcionais;
- As melhores pessoas são aquelas que são promovidas;
- Existe uma política de mobilidade na minha empresa e as regras estão claramente definidas;
- Está implementada uma prática formal de feedback individual;
- A minha empresa aposta na contratação de jovens talentos;
- Os critérios da avaliação anual são adequados;
- O modelo de avaliação anual reconhece o desempenho dos profissionais; e
- A minha empresa promove momentos de encontro entre os colaboradores.

Através destas afirmações podemos constatar que efectivamente as acções de melhoria se situavam em 2011 ao nível das suas práticas de GRH ou da transparência das mesmas visando contribuir para a melhoria do reconhecimento e da percepção positiva dos processos. . Isto pode ser observado principalmente face ao recrutamento tanto interno

como externo e no que respeita à avaliação de desempenho dado, que nas dez questões apresentadas foram as que revelaram piores resultados.

Outro dos passos para aferir o caminho a seguir para a realização do estudo do Clima Organizacional na Brisa foi a tentativa de analisar possíveis resultados de um inquérito de Clima Organizacional. Para isso, foi aplicado um questionário adaptado de Fernandes e Martinez (2008) à Direcção de Recursos Humanos (DRH). O questionário escolhido é de autores portugueses que construíram o inquérito precisamente por reconhecerem que não existem questionários de Clima Organizacional adequados ao contexto das organizações portuguesas havendo apenas o questionário FOCUS de Luís Neves (1996) que combina Clima e Cultura. O inquérito aplicado não foi validado pelos autores, apenas foi testado empiricamente. Para a aplicação do questionário alterou-se a escala de respostas passando de uma escala de 7 pontos para 6 pontos, isto para não ocorrer tendência central nas respostas.

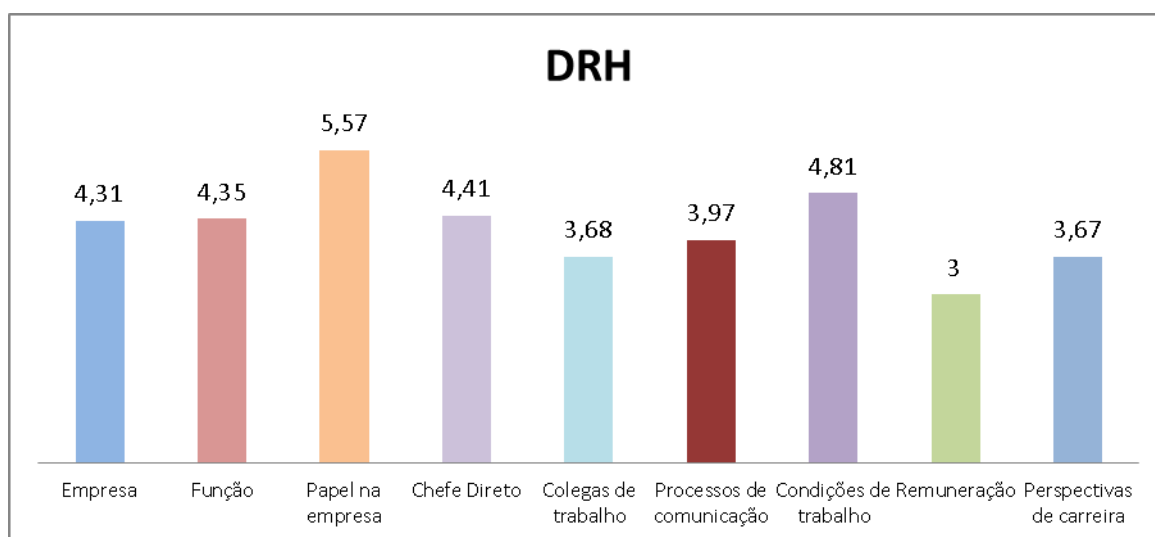
A aplicação deste pré-teste teve como principal objectivo perceber potenciais reacções dos colaboradores a um questionário de Clima Organizacional e por uma questão de conveniência, a amostra seleccionada foram os colaboradores da DRH. Por ser na DRH permitiu-me ter feedback do questionário e da aplicação do questionário em si, ou seja, além das respostas obtidas no questionário cada um teve a oportunidade de dizer a sua opinião em relação às perguntas, possíveis alterações às questões e ainda recebi por parte dos colegas que não responderam ao questionário justificação por não o terem feito.

A amostra seleccionada foi de dezassete colaboradores (toda a DRH), sendo que quatro colaboradores estavam de férias tendo sido entregues treze inquéritos aos colaboradores da DRH, no entanto foram respondidos nove inquéritos, tendo obtido uma taxa de

resposta de 69,23%. Dos restantes 30,77% uns disseram que respondiam ao inquérito mas não voltaram a devolver-mo, outros disseram claramente que não respondiam porque se o fizessem não iriam ser honestos nas respostas e obtive ainda um inquérito que não foi totalmente respondido tendo o colega não respondido às questões da dimensão relativamente à liderança.

Na fase de entrega e recolha de questionários foi possível concluir que com a aplicação de um questionário de Clima Organizacional na empresa a obtenção de respostas poderá não ser uma tarefa simples, visto que poderão haver colaboradores que não se irão prontificar a responder ao inquérito por recearem que as suas respostas venham a ser conhecidas pelos seus superiores hierárquicos.

Quanto à análise dos dados, por ser um teste a eventuais reacções e tentativa de percepção dos colaboradores face a este tema, apenas optei por avaliar as médias das respostas dos inquiridos, isto para perceber quais as dimensões que tiveram pior avaliação por parte dos colaboradores.



Através da aplicação do questionário foi possível constatar que as dimensões que os colaboradores da DRH avaliam de forma menos positiva dizem respeito à remuneração,

perspectivas de carreira e colegas de trabalho. No entanto, através da análise realizada ao estudo da Heidrick & Struggles realizado na Brisa em 2010/11 observou-se que na questão “considero que a minha remuneração é compatível com as que são pagas no mercado para funções equivalentes” foi uma das questões com maior desvio padrão face ao Benchmark estando 0,12 pontos percentuais acima do mesmo assim como a questão “ o conjunto de benefícios sociais proporcionados é atractivo face ao mercado”. Podemos assim concluir que os colaboradores tendem a ver as suas recompensas como inferiores aos de outros colaboradores de outras empresas.

Por outro lado observa-se que a dimensão mais bem avaliada pelos colaboradores diz respeito ao papel que desempenham na empresa, mostrando-se como colaboradores prestáveis, que cumprem objectivos e colaborantes com as suas chefias.

Com todos os elementos recolhidos, foi seleccionada a consultora que possivelmente irá efectuar o estudo do Clima Organizacional no grupo Brisa, essa consultora foi a consultora B, por fazer o seu estudo com base em dimensões abrangentes, por ter uma experiência de cerca de vinte e cinco anos no mercado, por garantir confidencialidade e por abranger toda a população da empresa.

Outras actividades desenvolvidas

A circunstância de não ter sido possível realizar na íntegra o plano de estágio inicial, permitiu-me realizar tarefas noutras áreas que me possibilitaram conhecer um pouco mais sobre o funcionamento de um departamento de recursos humanos e que tiveram suma importância para a minha formação e desenvolvimento pessoal.

Uma dessas actividades consistiu no acompanhamento do processo de implementação do pagamento do subsídio de refeição através da modalidade de tickets refeição no

grupo Brisa. Este processo aparece no âmbito da necessidade de controlar os efeitos negativos do aumento da incidência fiscal e para-fiscal sobre as remunerações, agravada muito substancialmente em 2013, traduzindo-se directamente em diminuição do salário líquido. Por outro lado, é coincidente com um contexto económico que impedia qualquer actualização das remunerações por parte da empresa, para além da que derivava da concretização das promoções e vencimento de novas diuturnidades. O processo teve início com a negociação do Acordo Colectivo de Trabalho (ACT), negociação esta que resultou no pagamento do subsídio de refeição através de um cartão refeição e na atribuição de cheques infância - filhos até aos 7 anos e cheques educação aos filhos dos colaboradores no caso de estes serem menores de 18 anos, permitindo assim que os colaboradores recebam mais na sua remuneração líquida e ainda obtenham um cheque para as despesas escolares dos seus filhos. Posteriormente procedeu-se à negociação com os Bancos para aquisição dos cartões.

A adesão ao cartão refeição e aos tickets educação e ensino foi opção dos colaboradores, no entanto, a empresa decidiu montar um processo de comunicação que incluiu um forte envolvimento das chefias e a proximidade com todos os colaboradores, de forma a garantir que todos ficavam a conhecer as vantagens da adesão ao cartão refeição e ainda identificar com este processo situações de carência a tratar posteriormente como casos sociais. O volume de adesões cifrou-se nos 90%.

No âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho procedi à Selecção de Equipamentos de Protecção Individual (EPI's), neste caso concreto na selecção de calçado para trabalhadores da construção civil e electricistas, com base nos requisitos exigidos para a execução das suas tarefas no âmbito da sua função. Em particular na função da obra civil o calçado é fundamental, pela protecção ao nível da resistência a choques e

isolamento térmico, como ao nível do conforto, dado que diariamente tem de percorrer longos percursos nas actividades de manutenção das auto-estradas. A selecção efectuada culminou na necessidade do fornecedor seleccionado ter de conceber uma bota específica para poder corresponder aos requisitos.

Realizei dois relatórios de recrutamento e selecção. O primeiro para selecção de Encarregados de Turno do CCO. Esta função é fundamental para a garantia das condições de circulação e segurança nas auto-estradas, porque se traduz na coordenação da equipa que 24 horas por dia assegura, a partir do Centro de Coordenação Operacional (CCO), a coordenação da vigilância e patrulhamento das auto-estradas e o accionamento dos meios de socorro e sinalização em caso de acidente. O segundo relatório integra o resumo do processo de selecção de Assistentes de Loja para a Via Verde Portugal. Trata-se de uma função de atendimento ao cliente, com uma forte componente de actividade comercial da Via Verde. Esta actividade permitiu-me analisar os perfis dos candidatos com base nos teste psicotécnicos realizados por eles e com base nesse perfil colocar por ordem qual a selecção que deveria ser feita para as funções a concurso. Integrei o processo de participação de acidentes de trabalho, onde a DRH é o elo de ligação entre o colaborador acidentado e a seguradora. Quando ocorre um acidente de trabalho é preenchido o formulário de participação de acidente de trabalho pelo colaborador acidentado, posteriormente a DRH verifica a descrição do acidente e ajuda os colaboradores caso haja alguma dúvida. Por fim, preenchemos os dados referentes às remunerações e enviamos para a seguradora.

4. Conclusões

O Clima Organizacional consiste num conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas directa ou indirectamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste mesmo ambiente e assumem a influência da sua motivação e comportamento (Litwin e Stringer, 1968).

Actualmente, dada a conjuntura sócio-económica, os colaboradores das empresas podem ter tendência a ter receio do seu futuro na empresa, o que pode levar à sua desmotivação que por sua vez poderá conduzir à sua redução de produtividade. Por isso o estudo do Clima Organizacional das empresas pode ajudar os gestores a perceberem qual o sentimento dos seus colaboradores e assim perceber quais os sectores em que estes estão menos contentes com a empresa.

O presente relatório teve como principal objetivo dar a conhecer a organização de acolhimento, a Direcção de Recursos Humanos da Brisa-Auto-Estradas de Portugal e descrever as atividades desenvolvidas ao longo dos quatro meses de estágio.

As atividades desenvolvidas recaíram, essencialmente, sobre a preparação de um estudo de Clima Organizacional na Brisa, designadamente na antecipação de eventuais problemas que possam ocorrer na aplicação de inquéritos. Foram ainda desenvolvidas outras atividades no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho assim como suporte ao processo de recrutamento e seleção.

Este estágio permitiu-me compreender, na prática, a importância e impacto que o Clima Organizacional pode ter no âmbito dos objetivos organizacionais e na melhoria da “qualidade de vida” dos colaboradores dentro do seu local de trabalho, assim como tive a possibilidade de adquirir experiência e ampliar os meus conhecimentos nesta área.

Relativamente ao estágio na DRH, seria interessante acompanhar o processo de estudo do Clima Organizacional no grupo Brisa, dado ser uma grande empresa com categorias profissionais muito diversificadas e perceber efectivamente quais seriam os resultados de um estudo de Clima Organizacional e pensar em possíveis estratégias para a resolução de um mau Clima no caso de se detectar que isso acontece.

A principal limitação que senti neste estudo foi a não concretização do estudo do Clima Organizacional, o que, no entanto, é compreensível dado o período de reestruturação que a empresa atravessa. A aplicação de um estudo de Clima Organizacional nesta altura iria influenciar os resultados negativamente, o que não seria benéfico dado que iriam ser tentadas estratégias que não iriam de encontro ao verdadeiro Clima da empresa.

Foi com muito orgulho que integrei a equipa da DRH na Brisa Auto-Estradas. Aprendi o verdadeiro funcionamento de um departamento de recursos humanos e muitos dos problemas inerentes ao departamento; que nem sempre a forma como delineamos um projecto acaba por ser concretizado dessa forma, isso acontece porque nas empresas estão constantemente a surgir novos projectos o que por sua vez também permite o crescimento das mesmas. Assim sendo, apesar de não ter tido oportunidade de concretizar o plano de estágio tive oportunidade de desenvolver outras actividades que contribuíram em muito para o meu crescimento pessoal e profissional.

Acredito que adquiri as competências necessárias para ingressar no mercado de trabalho, embora constituam apenas uma plataforma inicial para longo percurso de desenvolvimento profissional que me aguarda.

Bibliografia:

Altmann, R. Start (2000). Minimizing your workforce problems: Understand the organizational climate, *The Canadian Manager* 25 (2) 15 e 16

Atkinson, T., e Frechette, H. (2009). Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One – Improving Organizational Climate to Transform Performance, *Forum Transforming Performance*.

Litwin, G. H., e Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard Business School, Division of Research.

Ferreira, A. *Clima Organizacional e sua importância no diagnóstico das empresas*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Ferreira, A., Martinez, L. (2008) *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa: RH Editora,

Castro, M. e Martins, N. (2010). The Relationship Between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation. *Journal of Industrial Psychology* 36 (1), 1 a 9

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., Dawson, J. e Wallace, A. (2004). *Development & Validation of an Organizational Climate Measure*. Aston Business School

Neves, J. (1996) *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCTE

Netgrafia:

www.brisa.pt acedido em 15 de Julho de 2013

www.delloite.pt acedido em 22 de Agosto de 2013

Relatório de Sustentabilidade de 2012 (www.brisa.pt)

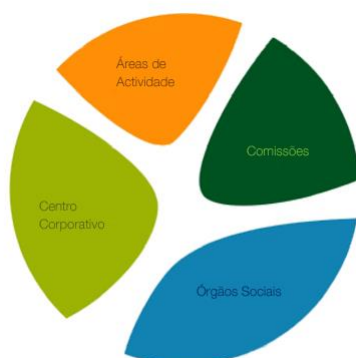
Anexos

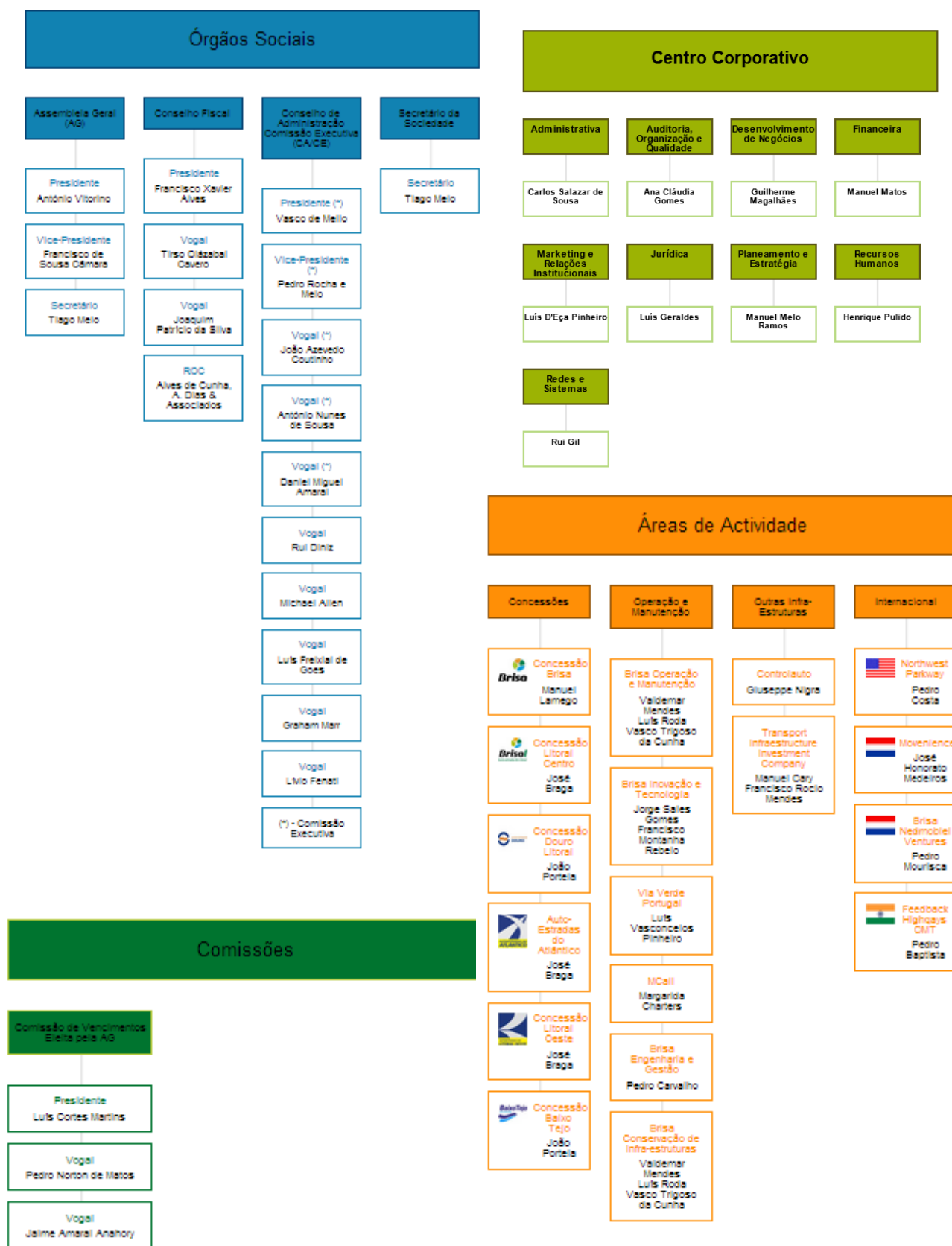
Anexo I – Principais Indicadores de Desempenho

Principais Indicadores de Desempenho

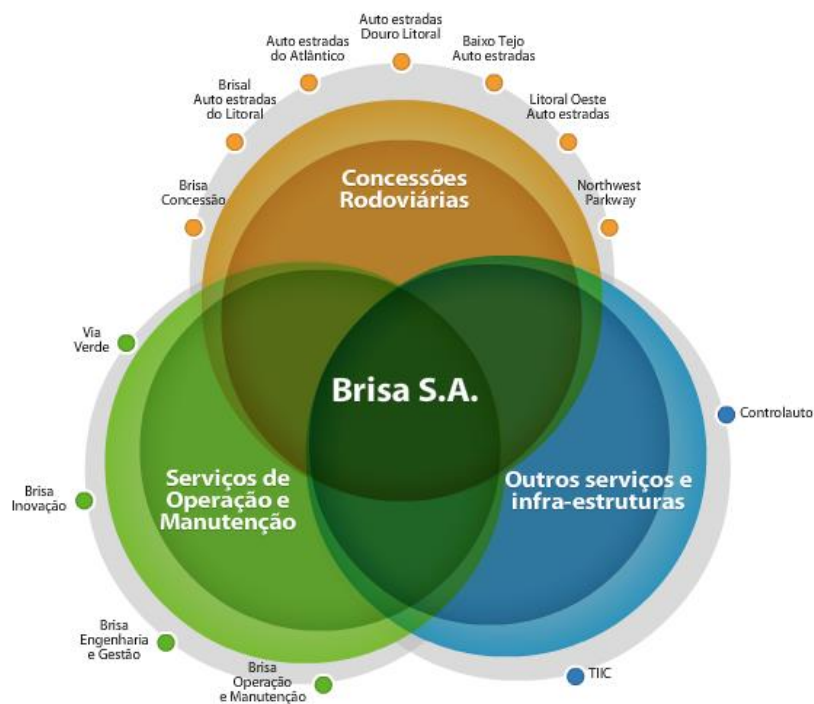
REDE	2008	2009	2010	2011*	2012
Número de auto-estradas em concessão directa	16	13	14	14	13
Número de quilómetros das auto-estradas em concessão directa	1 356	1 227	1 227	1 231	1 138
Número de quilómetros da concessão directa abertos ao tráfego	1 254	1 201	1 201	1 206	1 113
Número de quilómetros abertos ao tráfego incluindo participadas	3 270	3 333	1 497	1 476	1 509
Número de quilómetros abertos ao tráfego, ajustados à % de participação	1 644	1 625	1 326	1 305	1 310
EXPLORAÇÃO (montantes em milhões de euros)¹	2008	2009	2010	2011	2012
Proveitos totais de exploração, euros	686	677	674	661	591
Receitas de portagens, euros	583	590	574	526	469
Percentagem das portagens nos proveitos totais de exploração	85%	87%	85%	80%	80%
EBITDA ²	482	482	474	452	411
Margem do EBITDA, %	70%	71%	70%	68%	69%
EBIT ³	276	217	52	240	203
Margem do EBIT, %	40%	36%	8%	36%	34%
Resultado líquido do exercício atribuível a detentores do capital	151	158	778	-82	41,9
BALANÇO (montantes em milhões de euros)²	2008	2009	2010	2011	2012
Capital social, inteiramente subscrito ⁴	600	600	600	600	600
Capital próprio e interesses minoritários	1 366	1 338	1 893	1 323	1 346
Passivo	4 228	3 975	4 192	5 161	3 577
Activo líquido total	5 594	5 313	6 086	6 484	4 922
Capital próprio/Activo líquido total, %	24%	25,2%	31,1	23,1	27,1
Rendimento do capital próprio (ROE), %	8,9%	11,0%	58,2	-4,3	3,2
Rendimento do activo (ROA), %	2,8%	2,7%	14,7	-1,4	0,7
DÍVIDA²	2008	2009	2010	2011	2012
Dívida financeira líquida	3 674	3 344	2 199	3 517	2 038
Dívida financeira líquida/EBITDA, %	7,6	6,9	4,6	7,8	5,1
EBITDA/Encargos financeiros, %	2,5	3,4	3,5	3,9	3,3
ACÇÃO	2008	2009	2010	2011	2012
Número de acções emitidas, milhões	600	600	600	600	600
Cotação no final do ano, euros	5,35	7,18	5,22	2,55	2,14
Capitalização bolsista no final do ano, milhões de euros	3 211	4 308	3 131	1 527	1 284
Resultado líquido por acção, cêntimos (de euro)	26	26	130	-15	8
Dividendo por acção (bruto)	31	311	31	-	-
PER no final do ano	21	29	4	-17,1	28,2

Anexo II – Logotipo do Grupo Brisa e Estrutura





Anexo III – Empresas Brisa



Anexo IV – Número Médio de Colaboradores

Número Médio de Colaboradores	
EMPRESA	Média
BRISA O & M	1,259
Brisa Auto-Estradas	159
Brisa Engenharia e Gestão	137
Brisal	3
Via Verde Portugal	135
BCR	16
Mcall	47
Controlauto	348
Iteuve	80
BIT	85
AEDL	4
Total	2,273
AEA (50%)	93
Total com AEA	2,366

Anexo V – Total de Mão-de-Obra por Tipo de Emprego, Tipo de Contrato e Região

LA1 TOTAL DE MÃO-DE-OBRA POR TIPO DE EMPREGO, TIPO DE CONTRATO E REGIÃO

● 123

Empresa	Sem Termo (Permanente)	Termo certo	Termo incerto	Total Geral	Soma de FTE	% C. a termo	% C. s. termo
AEDL - AUTO-ESTRADAS DOURO	4	-	-	4	4	0,0%	100,0%
BRISA AUTO-ESTRADAS	155	3	-	158	158	1,9%	98,0%
BRISA CONCESSÃO RODOVIÁRIA	16	-	-	16	16	0,0%	100,0%
BRISA ENGENHARIA E GESTÃO, S.A.	62	1	54	117	117	47,0%	53,0%
BRISA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, SA	82	2	-	84	84	2,4%	97,6%
BRISA O & M	1 241	-	-	1 241	1 195	0,0%	100,0%
BRISAL	3	-	-	3	3	0,0%	100,0%
CONTROLAUTO	317	27	7	351	351	9,7%	90,3%
ITEUVE	70	9	-	79	79	11,4%	88,6%
M.CALL, S.A.	37	8	-	45	45	17,8%	82,2%
VIA VERDE PORTUGAL	136	-	-	136	136	0,0%	100,0%
AEA (50%)	93	0	0	93	91	0,0%	100,0%
Total colaboradores Grupo Brisa (a 31 de Dezembro de 2012)	2 216	50	61	2 327	2 278	4,8%	95,2%

Mão-de-obra total - soma do número de empregados com contratos de trabalho no final do período em análise e do número médio de FTE's de Trabalho temporário durante o mesmo período.

FTE's (Full Time Equivalent) - equivale ao nº de empregados a tempo inteiro.

Fórmula de cálculo: nº total de horas contratadas a dividir pelo potencial de trabalho [(8h*5d*52s)/12].

Nº médio de colaboradores - média simples.

Distribuição por Regiões do País	nº	%
Região Centro	560	24,07%
Região de Lisboa	1 048	45,04%
Região do Alentejo	203	8,72%
Região do Algarve	48	2,06%
Região Norte	468	20,11%
Total colaboradores	2 327	100,00%

Real 2012 (Activos com remuneração)	Real Dezembro	%
Northwest Parkway	6	67%
Brisa North America	1	11%
BNV	1	11%
FBH	1	11%
Total	9	100,00%

Anexo VI – Taxa de Rotatividade por Faixa Etária, Género e Região

LA2 TAXA DE ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA, GÉNERO E REGIÃO

● 123

	2010	2011	2012
Entradas	63	70	29
Saídas	226	332	109
Empregados no final do período	2 669	2 407	2 327
Nº médio de empregados	2 892	2 557	2 366
Taxa de Redimensionamento %	2	-11,58	-7,46
Annual rate staff turnover (saídas voluntárias) %	9,29	29,5	15,6
Taxa de saídas %	7,81	12,98	4,61
Taxa de rotação	10,40%	16%	6%

Nº médio colaboradores - média simples

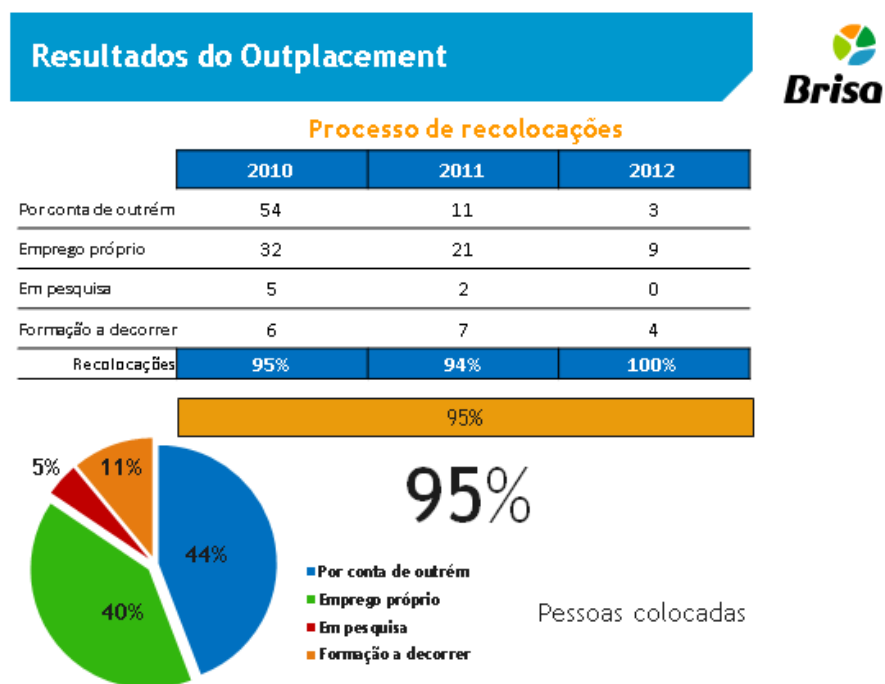
Rotação Pessoal = (nº saídas+ nº admissões)/efectivo médio

Taxa de Saídas = nº de saídas*100/efectivo médio

Taxa de Redimensionamento = ((Efectivo médio em n - Efectivo médio em n-1)/ Efectivo médio n-1)*100, sendo n o período em análise e n-1 ano anterior ao período em análise

Annual Rate Staff Turnover (saídas voluntárias)% = nº saídas por iniciativa do colaborador/total de saídas durante o período em análise

Anexo VII

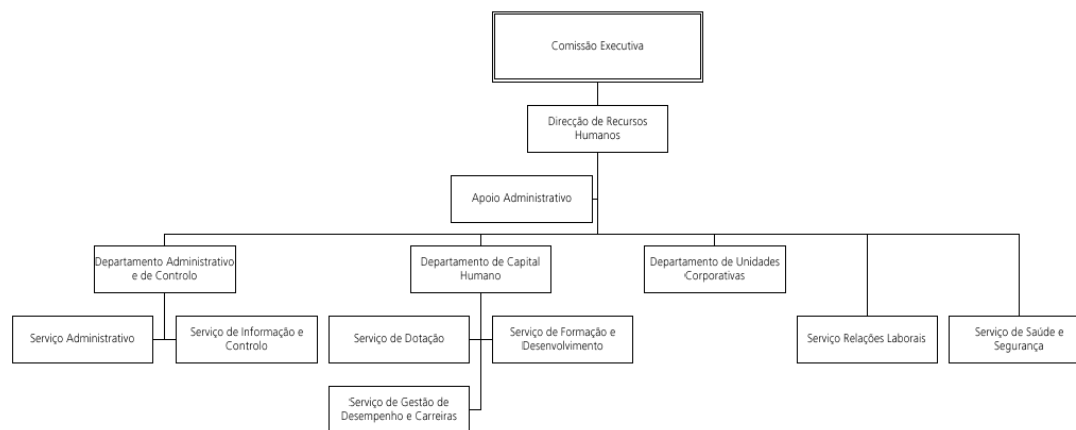


Anexo VIII – Grupos Funcionais

Subgrupos Funcionais	Feminino	Masculino	Total
Administr. / Armazém	74%	26%	14%
Assistência Clientes	2%	98%	12%
Auxiliares Escritório	14%	86%	0%
Chefes de Serviço	33%	67%	2%
Desenhad. / Topógrafos	10%	90%	0%
Directores	13%	87%	3%
Electrónicos	4%	96%	2%
Enc. / Supervisores	4%	96%	2%
Inspectores	7%	93%	15%
Operadores Mcall	74%	26%	2%
Portageiros	38%	62%	25%
Principais	3%	97%	13%
Prof. Cons. Civil	12%	88%	1%
Secretárias	100%	0%	1%
Técnicos Superiores	46%	54%	7%
Controlo Tráfego	0%	100%	0%
Total	28%	72%	100%

Anexo IX – Estrutura Organizacional da DRH

A DRH apresenta a seguinte estrutura organizacional:



Anexo X - Plano de Estágio



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Plano de Estágio



Clima Organizacional na Brisa

Estagiária:

Vanessa Lima Lourenço n.º 39888

Orientadora de Estágio:

Doutora Teresa Nobre

Professora de Ligação:

Mestre Pilar Mosquera Conde

Ano Lectivo 2012/2013

Dados sobre a empresa:

Brisa Auto-Estradas de Portugal SA

Quinta da Torre da Aguilha

Edifício Brisa

2785-599 São Domingos de Rana

Contactos da Orientadora do Estágio:

Contacto electrónico: teresa.nobre@brisa.pt

Contacto telefónico: 214448786

Duração do Estágio:

4 Meses; 40h/semanais

Início: 14 de Março de 2013

Fim: 15 de Julho de 2013

1.Tema do Estudo

O presente Plano de Estágio detém como tema o Clima Organizacional na Brisa Autoestradas de Portugal onde irá ser desenvolvido o estágio. Os principais objetivos a atingir serão: (1) aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, (2) acompanhar um processo de avaliação do Clima Organizacional, (3) perceber a importância do Clima Organizacional numa empresa e (4) perceber se a empresa tem um clima organizacional favorável à motivação dos seus colaboradores.

2. Local do Estágio

Como já foi referido, o local a desenvolver o estágio será na Brisa Autoestradas de Portugal que foi “fundada em 1972, onde a principal área de negócio consiste na construção e exploração de autoestradas com portagem, através de investimentos das suas participadas nacionais e internacionais. A Brisa tem também outras áreas de negócio que complementam a sua área principal e consistem na prestação de serviços associados à segurança ou à comodidade da circulação rodoviária, em autoestrada e em circuito urbano” (www.brisa.pt, 2013).

3. Palavras Chave

Constituem palavras-chave deste estudo:

Clima Organizacional;

Cultura Organizacional;

Motivação;

Satisfação.

4. Justificação do Estudo

Considero pertinente a realização deste estágio, dado que o clima organizacional é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que

afeta de maneira positiva ou negativa a sua satisfação para o trabalho (Maximiano, 2000 citado por Lima, 2008). Desta forma, pretendo averiguar qual a influência do clima organizacional na Brisa e as repercussões oriundas deste ao nível da satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores; e desenvolver-me nesta área, de modo a adquirir experiência, colocando em prática aprendizagens adquiridas ao longo de todo o mestrado.

5. Metodologia

A metodologia a utilizar, para o melhor desenvolvimento do estágio, será a utilização dos dois métodos, o quantitativo e o qualitativo. Isto porque, conforme a recolha de dados necessários é mais útil utilizar diferentes métodos para cada circunstância.

Em termos de método quantitativo este terá como principal objectivo a recolha de dados de uma forma mais generalizada sobre o tema, permitindo averiguar o entendimento de um número elevado de colaboradores. O mesmo permite também uma maior aproximação dedutiva, através da utilização do método hipotético-dedutivo, o que possibilita a verificação da teoria como consequência da análise de dados. Ainda permite identificar as opiniões, impressões e comportamentos em relação ao tema em estudo, permitindo a análise dos dados de uma forma mais objectiva.

Já o método qualitativo terá como principal objectivo o aprofundamento dos dados obtidos no primeiro método de investigação. A pesquisa qualitativa é indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de recolher dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos (Reneker, 1993).

5.1. Método Quantitativo

A opção pelo método quantitativo recai na utilização da técnica de inquérito por questionário. Esta será a técnica utilizada para a recolha de informação relativamente ao clima organizacional dentro da organização, visto através desta técnica ser possível obter bastante informação e aplicar a um elevado número de pessoas num curto espaço de tempo.

5.2. Método Qualitativo

O método qualitativo também será utilizado através da utilização da técnica da observação participante, que irei aplicar ao longo de todo o estágio, visto o estágio ser um processo de aprendizagem esta será a técnica mais relevante, esta técnica será então utilizada ao longo de todo o meu percurso enquanto estagiária na Brisa Autoestradas de Portugal. Para melhor organizar a elaboração do Trabalho Final de Mestrado à medida que o estágio se for desenvolvendo irei fazer um diário de campo para passar para um documento escrito todas as atividades observadas e até as desenvolvidas por mim.

Para avaliação do Clima organizacional, em complemento dos inquéritos que irão ser aplicados no estudo de Clima organizacional a desenvolver, será ainda efetuada a recolha de documentos privados já existentes na organização, os quais serão posteriormente analisados através da técnica de análise de documentos.

6. Calendarização

O cronograma para a elaboração do Plano de Estágio será o seguinte:

	Março	Abril	Maió	Junho
Criação de questionário Início da observação participante				
Aplicação do questionário				
Tratamento dos dados				
Conclusões e Apresentação de Resultados Conclusão da Observação Participante				

Anexo XI – Quadro Comparativo de Propostas

A		B		C	D	
Pessoas	Liderança Supervisão/ Gestão Colaboradores	Credibilidade	Informação Acessibilidade Coordenação Delegação Visão Confiabilidade Honestidade	Contexto Organizacional	Excelência na Dinâmica Organizacional	Aprendizagem contínua Orientação estratégica Orientação para o cliente
Trabalho	Tarefas da função Processos e pessoas Clientes	Respeito	Apoio Profissional Colaboração Preocupação	Posto de Trabalho	Excelência nos Processos	Informação e comunicação Práticas de liderança Coordenação e integração
Oportunidades	Desenvolvimento de carreira Coaching e Orientação Formação e desenvolvimento	Orgulho	Orgulho no trabalho individual Orgulho na equipa Orgulho na empresa e na imagem externa	Qualidade	Excelência do Clima	Confiança organizacional Justiça Bem-estar
Ambiente de Trabalho	Balanço trabalho/vida pessoal Recursos Segurança	Camaradagem	Familiaridade Hospitalidade do lugar Hospitalidade das pessoas Comunidade	Cooperação e Comunicação	Excelência da Gestão de Recursos Humanos	Condições de trabalho Desenvolvimento de competências Gestão de talentos
Empresa	Políticas e Práticas Diversidade e inclusão Marca e reputação Visão e estratégia	Imparcialidade	Equidade na remuneração Igualdade no trato Ausência de discriminação Possibilidade de contestação	Política e Estratégia		
Recompensas e Reconhecimento	Salário Benefícios Reconhecimento Avaliação de desempenho			Reconhecimento e Recompensas		
				Mudança e Inovação		
				Relações com Chefias		
				Expectativas		
				Satisfação		
				Lealdade		
				Envolvimento		